



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk mengubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

BAB II

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

2.1 Profil Perusahaan

2.1.1 Deskripsi Perusahaan

Astra Motor (PT Astra International Tbk – *Honda Sales Operation*) merupakan salah satu *Corporate Operation* PT Astra International Tbk yang bergerak di bidang distribusi dan penjualan *retail* kendaraan roda dua merk Honda. Pada tahun 1970, Astra Motor berdiri dengan nama Honda Division pada perusahaan Astra Internasional. Astra Motor telah hadir untuk melayani konsumen Indonesia terkait penjualan motor. Astra Motor juga telah berperan sebagai *main distributor* sepeda motor Honda di Indonesia sejak awal. Pada tahun 1983, Astra Motor membuka kantor cabang pertama yaitu di Semarang, dilanjutkan dengan beberapa cabang di kota lain (Astra Motor, 2019).

Sebagai *main dealer*, Astra Motor berperan mendistribusikan motor Honda ke dealer – dealer yang ada dan tersebar di wilayah di Indonesia, mengembangkan kapabilitas *dealer* seperti pengembangan strategi *marketing*, pengembangan sumber daya manusia, dan lain – lain. Astra Motor juga membantu penjualan dalam mengembangkan pangsa pasar dan membina jaringan resmi bengkel Honda, mengembangkan jaringan dan mendorong peningkatan kualitas layanan.



Sumber: Data Perusahaan, 2019

Gambar 1.1 Area Distribusi Penjualan Astra Motor

Sekarang ini, Astra Motor sudah membawahi lebih dari 600 *showroom* dan Jaringan H1 (penjualan), 1100 bengkel H2 dan 2000 outlet H3 (suku cadang), yang terbagi dalam 11 wilayah pemasaran di Indonesia. Wilayah pemasaran Astra Motor meliputi Sumatera Selatan, Bengkulu, Jakarta, Jawa Tengah, Yogyakarta, Bali, Nusa Tenggara Barat, Kalimantan Barat, Kalimantan Timur, Sulawesi Selatan, Sulawesi Tenggara, Sulawesi Barat dan Ambon serta Papua dan Papua Barat. Selain 11 wilayah pemasaran, Astra Motor juga memiliki *Sales Office* yang berfungsi sebagai *dealer* sepeda motor Honda yang sebagian besar ada di provinsi di Indonesia dan didukung lebih dari 3.500 tenaga kerja profesional.

2.1.2 Visi & Misi Perusahaan

Visi dari Astra Motor sendiri adalah menjadi *main dealer* dan *retailer* terbesar yang memberikan layanan terbaik untuk konsumen. Di mana Astra Motor sudah cukup membuktikan kepada konsumen bahwa Astra Motor bisa memberikan pelayanan yang memuaskan. Dengan cakupan wilayah yang luas dalam memegang *main dealer* dan *dealer*, Astra Motor sudah memiliki *brand image* yang baik di mata konsumen. Untuk mencapai visi yang telah di buat perusahaan, Astra Motor memegang teguh misi yang dimiliki yaitu, memberikan nilai tambah kepada para *stakeholders* dan menjadi perusahaan yang memiliki tanggung jawab sosial dan ramah lingkungan. Astra Motor berusaha untuk selalu menguntungkan semua pihak, sehingga semua *stakeholders* yang bekerja sama dengan Astra Motor, puas akan kinerja yang diberikan oleh Astra Motor.

Untuk mendukung visi dan misi dari perusahaan, Astra Motor juga memiliki nilai – nilai sebagai pegangan karyawan Astra Motor dalam bekerja. Ada 4 hal terkait nilai – nilai perusahaan yaitu:

1. Business awareness

Sebagai karyawan Astra Motor, karyawan harus menjiwai dan menjunjung tinggi bisnis dari Astra Motor itu sendiri

2. Excellence services

Astra Motor selalu berusaha untuk memberikan pelayanan yang unggul dan berkualitas untuk semua pihak eksternal Astra Motor

3. Synergetic teamwork

Astra Motor berusaha untuk selalu menjalin kerja sama yang sinergis, baik antar karyawan internal maupun pihak eksternal

4. *Trustworthiness*

Astra Motor ingin menjadi pribadi yang terpercaya

2.1.3 Peranan *Human Resources* di Astra Motor

Peran *human resources* di Astra Motor adalah sebagai berikut:

1. Membantu menganalisa antara karyawan yang dibutuhkan dengan posisi yang ada di perusahaan
Khususnya di Astra Motor yang membutuhkan banyak sekali tenaga kerja untuk ditempatkan di *region*, sehingga *human resources* di Astra Motor harus benar – benar bekerja sama dalam mendapatkan karyawan potensial yang sesuai dengan kebutuhan.
2. Melakukan proses *recruitment* dan *selection* di Astra Motor
Hal ini merupakan titik awal dalam mencari dan menyeleksi kandidat terbaik yang dibutuhkan perusahaan. Bagian ini menjadi penting karena kandidat yang terpilih akan terlihat kinerjanya dan apabila kinerja kandidat tidak sebaik saat melakukan tahap *recruitment*, maka bagian *human resources* bisa disalahkan.
3. *Employer branding* yang dilakukan khusus oleh *human resources* dari Astra Motor
Employer branding di sini berguna untuk melakukan posting terkait lamaran pekerjaan, kegiatan yang diadakan oleh Astra Motor, dan lain sebagainya.
4. Memberikan *training* kepada karyawan di perusahaan
Karyawan perlu diberikan *training* untuk mengasah soft skills dan hard skills dari masing – masing karyawan. Dengan *training* ini, dapat dilihat apakah karyawan berkembang atau tidak. *Training* diberikan kepada karyawan baru dan karyawan lama yang ada di perusahaan. Di Astra Motor ada 2 metode *training* yang diberikan, yang pertama untuk karyawan baru yaitu FLDP (*Future Leader Development Program*) dan untuk karyawan lama yang akan dijadikan *branch head* di *region* yaitu BHDP (*Branch Head Development Program*).
5. *Organizational development* menjadi salah satu kunci untuk merumuskan strategi dan pembaharuan yang ada di perusahaan. *Organizational development* berguna untuk melihat apakah struktur, *culture*, dan hal lainnya efektif untuk dijalankan dan memacu produktivitas karyawan dalam bekerja.
6. Melakukan penyimpanan data atas semua karyawan dan kandidat untuk perusahaan

Peran *human resources* di sini sangat penting karena *human resources* menyimpan banyak sekali data yang ada di perusahaan. Contohnya terkait gaji karyawan, berapa banyak karyawan yang keluar, data kandidat yang melamar pekerjaan. *Human resources* di Astra Motor dituntut untuk selalu menjaga data tersebut karena data tersebut adalah konfidensial sehingga harus dijaga baik – baik.

7. Berhubungan baik dengan pihak eksternal perusahaan

Karyawan harus selalu menjaga nama baik perusahaan, sehingga perusahaan memiliki citra yang baik juga. Karyawan di Astra Motor selalu berusaha menjunjung tinggi nilai – nilai perusahaan yaitu BEST (*Business awareness, Excellence services, Synergetic teamwork, Trustworthiness*), sehingga hubungan dengan pihak internal terlebih eksternal perusahaan bisa terjaga dengan baik.

8. Mengurus proses penggajian dan dana pensiun karyawan

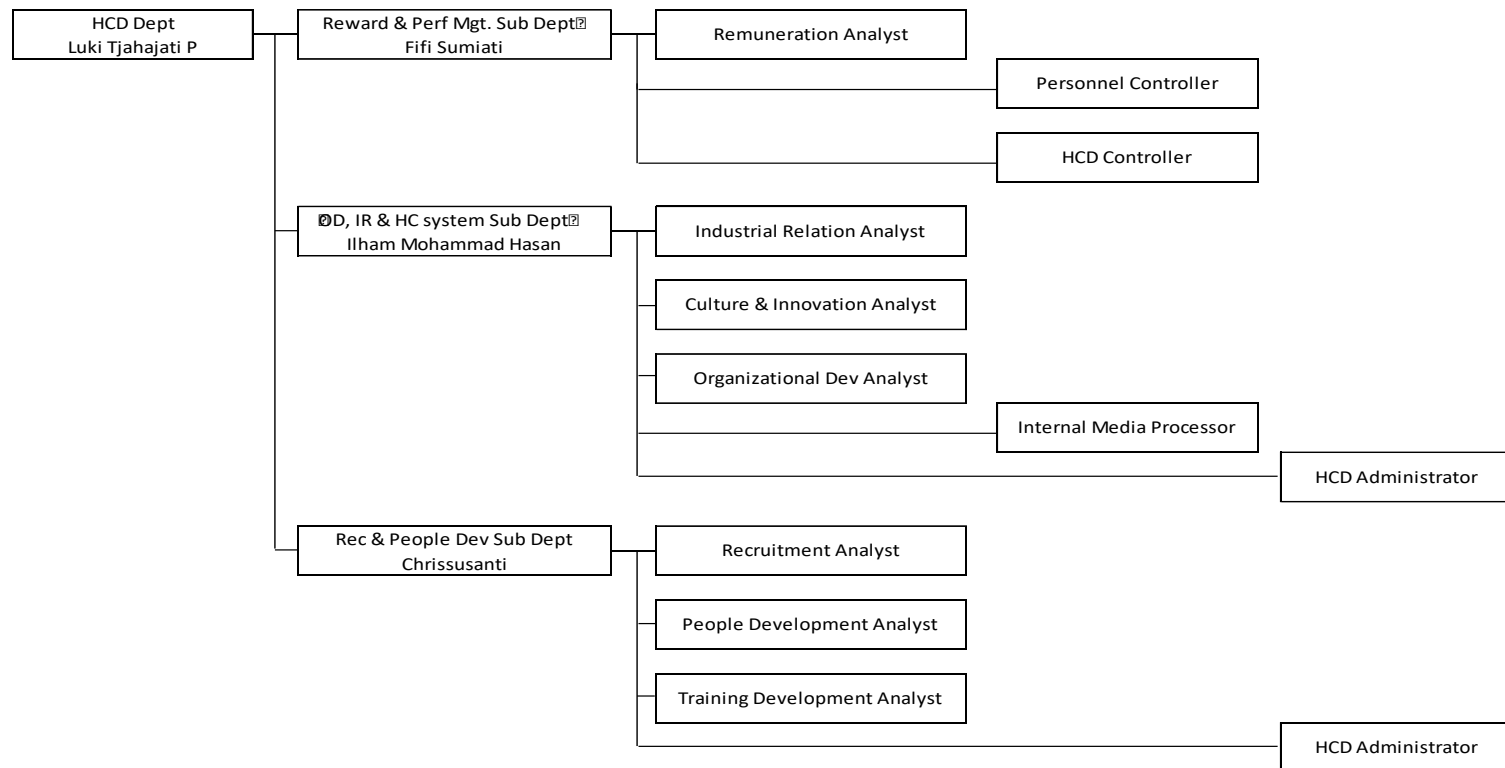
Human resources di sini bertanggung jawab dalam mengurus gaji dan dana pensiun karyawan, baik karyawan tetap maupun karyawan kontrak. Karyawan bisa mengakses dan melihat gaji mereka menggunakan HRIS (*Human Resources Information System*).

9. Bertanggung jawab terhadap segala kontrak karyawan

Astra Motor bertanggung jawab terhadap kontrak untuk seluruh karyawan kontrak. Perusahaan membuat kontrak dengan karyawan menggunakan PKWT (Perjanjian Kerja Waktu Tertentu).

2.2 Struktur Organisasi

2.2.1 Struktur Organisasi Astra Motor



Sumber: Data Perusahaan, 2019

Gambar 2.2 Struktur Organisasi Astra Motor

2.3 Tinjauan Pustaka

2.3.1 Manajemen

Berdasarkan teori menurut Robbins (2010), manajemen melibatkan koordinasi dan melakukan pengawasan aktivitas kerja di perusahaan, sehingga kegiatan yang dilakukan bisa selesai dengan efektif dan efisien. Efisien untuk mendapatkan hasil *output* terbanyak dari *input* yang seminimal mungkin dan dinilai efektif dalam melakukan yang benar untuk keberhasilan organisasi.

Menurut Hasibuan (2016), manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Apa yang diatur, apa tujuannya diatur, mengapa harus diatur, siapa yang mengatur, dan bagaimana mengaturnya. Yang diatur di sini adalah semua yang berkaitan dengan unsur manajemen, yakni 6M (*man, money, materials, machines, methods, market*) dan tujuannya diatur supaya 6M dapat berdaya guna dan berhasil untuk mencapai tujuan.

Kinicki (2016) mengatakan bahwa manajemen merupakan proses dalam meraih tujuan di organisasi secara efektif dan efisien. Di mana proses manajemen melalui integrasi sekelompok orang secara bersama – sama melalui *planning, organizing, leading*, dan *controlling* sumber daya organisasi.

Dari ketiga pengertian diatas, penulis dapat menyimpulkan bahwa manajemen adalah proses yang dilakukan dalam menjalankan suatu tujuan sehingga tujuan tersebut bisa tercapai baik sesuai fungsinya.

2.3.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Dessler (2017), manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan. Menurut Simmamora dalam Sutrisno (2015), manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu antar organisasi atau antar pekerja.

Sedarmayanti (2014) juga menyatakan, bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah kebijakan dan praktik menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen. Hal ini termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan penilaian.

Menurut Bohlander & Snell (2010), manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu yang mempelajari tentang bagaimana memberdayakan karyawan dalam perusahaan. Tujuannya untuk membuat pekerjaan, kelompok kerja, mengembangkan para karyawan yang mempunyai kemampuan, mengidentifikasi suatu pendekatan untuk dapat mengembangkan kinerja karyawan dan memberikan imbalan kepada mereka atas usahanya dalam bekerja.

Penulis dapat menyimpulkan bahwa pengertian manajemen sumber daya manusia merupakan proses yang dilakukan *human resources* di suatu perusahaan dalam mencari, melatih dan menjaga tenaga kerja di suatu perusahaan.

2.3.3 Fungsi Sumber Daya Manusia

Fungsi sumber daya manusia menurut Hasibuan (2016), yaitu:

1. Fungsi Manajerial

a. Perencanaan

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya suatu tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).

c. Pengarahan adalah kegiatan yang mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dengan efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

d. Pengendalian

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan - peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan yang telah direncanakan. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan perencanaan.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya suatu tujuan

b. Pengembangan

Pengembangan adalah suatu proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan

c. Kompensasi

kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan atau upah yang diberikan oleh suatu perusahaan

d. Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan

e. Pemeliharaan

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagai besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi

f. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi dari manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa adanya kedisiplinan yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal

g. Pemberhentian

Pemberhentian adalah putusnya suatu hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini biasanya disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja yang telah berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya

Penulis dapat menyimpulkan bahwa fungsi dari sumber daya manusia adalah melakukan perencanaan sampai tahap pengendalian sumber daya manusia yang ada di perusahaan.

2.3.4 Recruitment

Menurut Hasibuan (2010), *recruitment* adalah masalah penting dalam pengadaan tenaga kerja. Jika penarikan berhasil artinya banyak pelamar yang memasukkan lamarannya, sehingga peluang untuk mendapatkan karyawan yang baik terbuka lebar, karena perusahaan dapat memilih yang terbaik diantara yang baik.

Ada juga menurut Raymond (2011), *recruitment* SDM didefinisikan sebagai praktik atau aktivitas yang dijalankan perusahaan dalam mengidentifikasikan dan menarik para karyawan potensial. Menurut Noe (2000), *recruitment* diartikan sebagai pelaksanaan atau aktivitas organisasi dengan tujuan mengidentifikasi mencari tenaga kerja yang berpotensi.

Recruitment merupakan suatu proses atau tindakan yang dilakukan oleh organisasi untuk mendapatkan tambahan pegawai melalui beberapa tahapan mencakup identifikasi dan evaluasi sumber - sumber penarikan tenaga kerja, menentukan kebutuhan tenaga kerja, proses *selection*, penempatan, dan orientasi tenaga kerja. *Recruitment* bertujuan menyediakan pegawai yang cukup agar manajemen dapat memilih karyawan yang memenuhi kualifikasi yang mereka perlukan (Mathis L. R., 2001).

Berdasarkan 3 pengertian dari ahli tersebut mengenai *recruitment*, dapat disimpulkan bahwa *recruitment* merupakan suatu kegiatan yang dijalankan oleh perusahaan dalam mencari *talent* terbaik untuk kemajuan perusahaan, melalui proses yang cukup panjang.

2.3.5 Metode Recruitment

Menurut Hasibuan (2010), terdapat 2 metode *recruitment* yang biasa digunakan, yaitu metode tertutup dan terbuka, penjelasan sebagai berikut:

1. Metode Tertutup

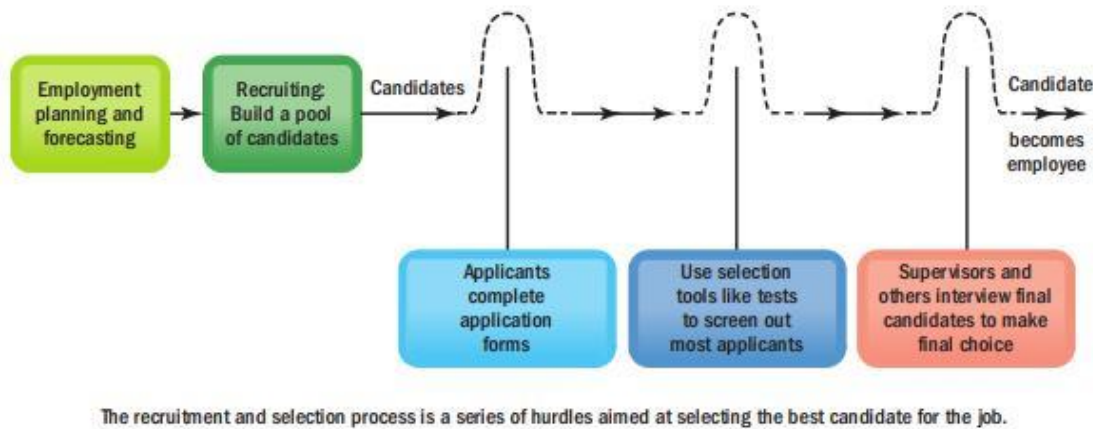
Recruitment dengan metode tertutup adalah cara menarik pelamar dengan memberi informasi lowongan hanya kepada orang tertentu. Hal ini menyebabkan jumlah lamaran yang masuk hanya sedikit dan mencari karyawan yang berpotensi menjadi lebih sulit.

2. Metode Terbuka

Proses *recruitment* dengan metode terbuka adalah cara penarikan karyawan dilakukan dengan memberikan informasi lowongan menggunakan iklan. Maksud dari metode ini adalah, tingkat pelamar menjadi tinggi, sehingga perusahaan memiliki peluang yang lebih luas untuk mendapatkan karyawan yang potensial.

2.3.5 Recruitment Process

Menurut Dessler (2017), *recruitment process* secara ringkas dapat digambarkan seperti di bawah ini:



Sumber: Dessler, 2017

Gambar 2.3 Recruitment Process

Penjelasan dari gambar diatas ialah:

1. *Employment planning and forecasting*

Pada proses ini, perusahaan membuat sebuah perencanaan melakukan *recruitment* sekaligus menentukan syarat yang seperti apa yang kandidat harus miliki untuk mengisi kekosongan posisi di dalam suatu divisi perusahaan

2. *Recruiting : build a pool of candidates*

Pada tahap ini, perusahaan mulai melakukan *recruitment* baik dari sisi internal maupun eksternal. Perusahaan juga sudah mulai melakukan *job posting* sesuai dengan persyaratan yang diinginkan dan gaji yang akan ditawarkan. Beberapa keuntungan melakukan *internal recruitment* dari sisi perusahaan adalah perusahaan sudah mengetahui seperti apa

karakteristik dari karyawan itu sendiri dan tidak perlu melakukan *training* yang bersifat umum di perusahaan dibanding kandidat dari eksternal. Sedangkan jika perusahaan melakukan eksternal *recruitment*, perusahaan akan mendapatkan karyawan yang membawa suasana baru dan ide – ide baru untuk perusahaan. Pada tahap ini, perusahaan bisa menggunakan *internet* untuk melakukan eksternal *recruitment*

3. *Applicants complete applications form*

Calon karyawan dapat mengisi *applications form* mengenai informasi pendidikan dan keahlian yang dimiliki. *Applications form* dapat digunakan perusahaan untuk melakukan *pre-screening* kandidat. *Applications form* yang diisi biasanya mengandung empat tipe informasi, yaitu: keahlian yang dimiliki calon karyawan dan pengalaman kerja sebelumnya, perkembangan yang terjadi pada kandidat, stabilitas kandidat berdasarkan catatan rekam kerja sebelumnya, dan data yang dapat dijadikan acuan untuk memprediksi kandidat mana yang akan sukses di pekerjaannya

4. *Use selection tools like test to screen out most applicant*

Perusahaan akan melakukan tes yang bertujuan untuk mengenal karakteristik dan kepribadian kandidat. Tes ini dilakukan untuk mengukur kemampuan kognitif, motorik, fisik, dan kepribadian dari masing – masing kandidat

5. *Supervisor and others interview find candidates to make final choice*

Perusahaan akan melakukan *interview* untuk mendapatkan informasi dari kandidat dari jawaban atas pertanyaan yang diberikan. Pada tahap ini juga perusahaan dapat menentukan apakah kandidat masuk dalam kriteria yang perusahaan butuhkan melalui hasil *interview*. Dari sisi kandidat, tahap ini merupakan tahap terakhir untuk menunjukan ke perusahaan bahwa kandidat tersebut pantas untuk bekerja di perusahaan tersebut

2.3.6 Saluran Recruitment

Menurut Dessler (2013) saluran dalam melakukan *recruitment* secara internal dibagi menjadi tiga yaitu:

1. *Finding* (pencarian)

Finding adalah proses menemukan kandidat *internal* dengan mempublikasikan lowongan kerja di *website* perusahaan dengan mencantumkan kriteria pekerjaan seperti kualifikasi,

jadwal pekerjaan dan gaji. (biasanya di posting di jaringan intranet perusahaan atau di papan pengumuman)

2. *Re-hiring* (mempekerjakan kembali)

Re-hiring adalah mempekerjakan kembali karyawan terdahulu yang memiliki potensi baik. Sisi baiknya perusahaan sudah mengetahui sisi baik buruknya karyawan itu dan sudah mengenal baik karyawan yang dipekerjakan kembali

3. *Succession planning*

Succession Planning adalah mempertimbangkan seseorang kandidat yang sudah bekerja di perusahaan untuk dijadikan pengganti atasannya

Menurut Dessler (2013) saluran dalam melakukan *recruitment* secara eksternal dibagi menjadi:

1. *Recruitment via the internet*

Untuk banyak pelamar dan banyaknya lowongan dari perusahaan, melakukan *recruitment* menggunakan internet adalah sebuah pilihan. Perusahaan melakukan *recruitment* menggunakan *job boards* (membuka bursa lowongan pekerjaan secara *online*)

2. *Other online recruiting practices*

Selain menggunakan *job boards*, Perusahaan mencari kandidat (yang tidak aktif mencari kerja) lewat *social networking* seperti LinkedIn untuk menemukan kandidat memiliki potensi yang baik

3. *Texting*

Perusahaan menggunakan fitur short message service (SMS) untuk membuat *applicant pool*. Misalkan ada sebuah perusahaan menampilkan poster untuk para pembacanya agar mengirimkan lima angka spesifik melalui *text messages* maka mereka adalah bagian dari *mobile recruiting* perusahaan tersebut

4. *The dot – jobs domain*

Memberikan kemudahan bagi para pencari kerja dengan mendaftar lewat *domain* yang tersedia

5. *Virtual job fairs*

Recruitment yang sepenuhnya dilakukan secara *virtual online*. Contoh, sebuah perusahaan mengikuti sebuah *job fair* untuk mendapatkan kandidat . Di *virtual job fair* tersebut, kandidat dapat melihat pengaturan yang sama dengan *job fair* pada umumnya tapi secara *online*. Di sana, kandidat dapat mendengarkan presentasi secara *virtual* dan meninggalkan *resume*

6. *Using applicant tracking*

Sistem *online* yang membantu perusahaan dalam menarik, mengumpulkan, menyortir, menggabungkan dan mengatur para pelamar kerja

2.3.7 Prinsip – Prinsip *Recruitment*

Prinsip – prinsip *recruitment* menurut Rivai (2010) adalah: Mutu karyawan yang akan di rekrut harus sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan untuk mendapatkan mutu yang sesuai. Untuk itu sebelumnya perlu dibuat → jumlah karyawan yang diperlukan harus sesuai dengan pekerjaan yang tersedia. Untuk mendapatkan hal tersebut perlu dilakukan:

- a. Biaya yang diperlukan diminimalkan
- b. Perencanaan dan keputusan – keputusan strategis tentang perekrutan
- c. *Flexibility*

2.3.8 Kendala – Kendala *Recruitment*

Menurut *Hasibuan (2010)*, terdapat

beberapa kendala *recruitment* yang sering terjadi, antara lain:

a. Kebijakan perusahaan

Berbagai kebijakan perusahaan merupakan gambaran dari berhasil atau tidaknya proses *recruitment* calon karyawan. Kebijakan perusahaan ini akan sangat berpengaruh terhadap proses rekrutmen seperti kompensasi, promosi, status karyawan, kesejahteraan, dll

b. Persyaratan jabatan

Dengan semakin banyaknya syarat yang diajukan oleh perusahaan maka jumlah pelamar yang akan mendaftar akan semakin sedikit. Begitupun sebaliknya jika perusahaan memberikan persyaratan yang sedikit maka akan membuat jumlah pelamar akan semakin banyak

c. Metode pelaksanaan *recruitment*

Dengan semakin terbukanya metode rekrutmen maka akan semakin banyak pelamar yang akan mendaftar dan begitu juga sebaliknya.

d. Kondisi pasar tenaga kerja

Bila penawaran tenaga kerja yang ada semakin banyak maka semakin banyak pelamar kerja yang serius akan mendaftar

e. Solidaritas perusahaan

Arti Solidaritas perusahaan ini adalah tingkat kepercayaan masyarakat terhadap perusahaan seperti besarnya perusahaan

f. Kondisi lingkungan eksternal

Bila situasi perekonomian sedang berkembang dengan pesat dan persaingan sangat banyak akan membuat jumlah pelamar semakin sedikit

2.3.9 *Selection*

Menurut Veithzal (2008), *selection* adalah kegiatan dalam manajemen SDM yang dilakukan setelah proses *recruitment* dilaksanakan. Hal ini berarti telah terkumpul sejumlah pelamar yang memenuhi syarat untuk kemudian dipilih mana yang dapat ditetapkan sebagai karyawan dalam suatu perusahaan. Proses pemilihan ini yang dinamakan *selection*.

Mathis dan Jackson (2006) juga mengatakan, *selection* merupakan suatu dalam memilih kandidat sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan untuk mengisi lowongan pekerjaan di sebuah organisasi. Selain itu, menurut Sirait (2006), *selection* merupakan kegiatan dalam mengambil keputusan tentang kandidat mana yang paling memenuhi syarat untuk diterima menjadi pegawai dan mana yang harus ditolak.

Menurut Dubois (2004), *selection* mengurangi daftar pelamar dan menghasilkan orang – orang yang memenuhi syarat untuk mencapai hasil yang diinginkan. Selama proses tersebut, praktisi SDM mencoba untuk memprediksi permohonan yang paling sukses dan terbaik, yang sesuai dengan pekerjaan dan budaya perusahaan.

Berdasarkan ketiga pengertian *selection* di atas, *selection* merupakan cara yang dilakukan untuk melihat mana kandidat yang paling tepat dan berkualitas untuk menunjang kebutuhan perusahaan.

2.3.10 Tujuan Selection

Menurut Malayu Hasibuan pada bukunya yang berjudul “Manajemen Sumber Daya Manusia” *selection* bertujuan untuk mendapatkan:

- a. Karyawan yang *qualified* dan potensial
- b. Karyawan yang jujur dan disiplin
- c. Karyawan yang cakap dengan penentuan yang tepat
- d. Karyawan yang terampil dan bergairah dalam bekerja
- e. Karyawan yang dinamis dan kreatif
- f. Karyawan yang inovatif dan bertanggung jawab sepenuhnya
- g. Karyawan yang loyal dan berdedikasi tinggi
- h. Karyawan yang mudah dikembangkan pada masa depan
- i. Karyawan yang dapat bekerja secara mandiri
- j. Karyawan yang mempunyai perilaku dan budaya malu

2.3.11 Kualifikasi dalam Selection

Beberapa kualifikasi yang menjadi dasar bagi pelaksanaan seleksi diberbagai perusahaan menurut Malayu S.P Hasibuan dalam bukunya “Manajemen Sumber Daya Manusia” tahun 2001 adalah sebagai berikut:

1. Keahlian: digolongkan menjadi tiga macam, yaitu:
 - a. *Technical skill*: (keahlian yang dimiliki oleh pegawai)
 - b. *Human skill* (keahlian yang dimiliki sub pimpinan)
 - c. *Conceptual skill* (keahlian yang dimiliki oleh pucuk pimpinan)

2. Pengalaman

Pengalaman kerja seseorang kandidat hendaknya mendapat pertimbangan utama dalam proses *selection*. Orang yang berpengalaman merupakan calon karyawan yang telah siap pakai

3. Kesehatan fisik

Kesehatan fisik penting untuk dapat menduduki suatu jabatan. Tidak mungkin seseorang dapat menyelesaikan tugas - tugasnya dengan baik jika sering sakit. Bahkan, perusahaan akan dibebani pengeluaran biaya perawatan yang cukup besar

4. Pendidikan

Pendidikan merupakan suatu indikator yang mencerminkan kemampuan seseorang untuk dapat menyelesaikan suatu pekerjaan. Dengan latar belakang pendidikan pula seseorang dianggap akan mampu menduduki suatu jabatan tertentu

5. Umur

Umur harus mendapat perhatian karena akan mempengaruhi kondisi fisik, mental, kemampuan kerja, dan tanggung jawab seseorang. Umur pekerja juga diatur oleh undang - undang perburuhan. Karyawan muda pada umumnya mempunyai fisik yang lebih kuat, dinamis, dan kreatif, tetapi cepat bosan, kurang bertanggung jawab, cenderung absensi, dan turnover-nya tinggi. Karyawan yang umurnya tua kondisi fisiknya kurang, tetapi bekerja ulet, tanggung jawabnya besar, serta absensi dan turnover-nya rendah

6. Kerja sama

Kerja sama harus diperhatikan dalam proses *selection* karena kesediaan kerja sama, baik *vertical* maupun *horizontal* merupakan kunci keberhasilan perusahaan, asalkan kerja sama itu sifatnya positif serta berasaskan kemampuan

7. Kejujuran

Kejujuran merupakan kualifikasi *selection* yang sangat penting karena kejujuran merupakan kunci untuk mendelegasikan tugas kepada seseorang. Perusahaan tidak akan mendelegasikan wewenang kepada seseorang yang tidak jujur dan tidak bertanggung jawab

8. Inisiatif dan kreatif

Hal ini merupakan kualifikasi *selection* yang penting karena inisiatif dan kreativitas dapat membuat seseorang mandiri dalam menyelesaikan pekerjaannya

9. Kedisiplinan

Kedisiplinan perlu diperhatikan dalam proses *selection* karena untuk menyelesaikan tugas dengan baik seseorang harus disiplin, baik pada dirinya sendiri maupun pada peraturan perusahaan

2.3.12 Langkah – Langkah Proses *Selection*

Menurut Notoatmodjo (2003), terdapat tujuh langkah *selection*, yaitu sebagai berikut:

1. Penerimaan pendahuluan

Dimulai dengan kandidat yang datang ke perusahaan atau dengan permintaan tertulis untuk melakukan aplikasi. Pada penerimaan pendahuluan ini, kandidat sudah mengetahui seperti apa perusahaan yang akan di lamar.

2. Tes – tes penerimaan

Tes dilakukan untuk mendapat informasi apakah kandidat yang terpilih sesuai dengan jabatan yang ada, yang kira – kira pekerjaan tersebut bisa dipercayakan kepada kandidat.

3. Wawancara

Wawancara merupakan hal yang paling sering dilakukan di perusahaan. Wawancara memiliki tingkat fleksibilitas tinggi yang dapat diterapkan kepada pihak manapun.

4. Pemeriksaan

Hal ini bertujuan untuk mengetahui seperti apa kepribadian dari kandidat. Pemeriksaan referensi pelamar dapat diperoleh dari keluarga atau teman dekat kandidat yang ditunjuk sendiri oleh kandidat atau memungkinkan juga perusahaan yang memilih.

5. Evaluasi Medis

Evaluasi medis mengharuskan kandidat untuk memberikan informasi terkait kesehatannya. Pemeriksaan kesehatan biasa dipercayakan kepada dokter diluar perusahaan atau oleh tenaga medis perusahaan sendiri. Tujuannya, untuk mengetahui apakah karyawan yang diterima memiliki penyakit khusus atau tidak.

6. Wawancara atasan langsung

Seleksi pegawai dapat dilakukan oleh orang lain yang tidak berhubungan dengan pekerjaan kandidat, tetapi atasan yang langsung bertanggung jawab untuk menentukan siapa kandidat yang diterima dan ditolak.

7. Keputusan penerimaan

Keputusan penerimaan merupakan akhir dari proses seleksi. Perusahaan harus memberitahu kandidat yang ditolak dengan cara yang halus. Tindakan seperti ini dianggap etis karena dengan demikian perusahaan menunjukkan kepeduliannya terhadap nasib orang yang sedang mencari pekerjaan.

2.3.13 Metode *Selection*

Metode *selection* adalah cara yang dipilih perusahaan saat memilih kandidat yang sesuai. Hasibuan (2002) juga menjelaskan bahwa terdapat dua metode *selection*, dan metode - metode yang digunakan adalah sebagai berikut:

- a. Metode non ilmiah, yaitu *selection* dilakukan tidak berdasarkan kepada kualifikasi, standar atau spesifikasi kebutuhan nyata pekerjaan, tetapi hanya kepada perkiraan dan pengalaman kandidat. Seleksi tidak berpegang kepada uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan dari jabatan yang akan diisi. Unsur - unsur tersebut meliputi:
 1. Surat lamaran
 2. Ijazah terakhir dan transkrip nilai
 3. Surat keterangan pekerjaan dan pengalaman
 4. Referensi / rekomendasi dari pihak yang dapat dipercaya
 5. *Walk in interview*
 6. Penampilan dan keadaan fisik
- b. Metode ilmiah, yaitu pengembangan *selection* non ilmiah dengan mengadakan analisis cermat tentang unsur-unsur yang akan dipilih supaya diperoleh karyawan yang kompeten dengan penempatan yang tepat. Dalam metode ilmiah berdasarkan ilmu pengetahuan diadakan tes kepada calon karyawan yang mana nilai dan hasil tes tersebut sangat berpengaruh terhadap pengambilan keputusan apakah karyawan diterima atau ditolak. Unsur-unsur tersebut meliputi:
 1. Metode kerja yang jelas dan sistematis
 2. Berorientasi kepada prestasi kerja
 3. Berorientasi kepada kebutuhan riil karyawan
 4. Berdasarkan *job analysis* dan ilmu sosial lainnya dan berpedoman kepada undang - undang perburuhan

2.3.14 Pendekatan dalam *Selection*

Terdapat pendekatan *selection* menurut Sikula (2011), yaitu:

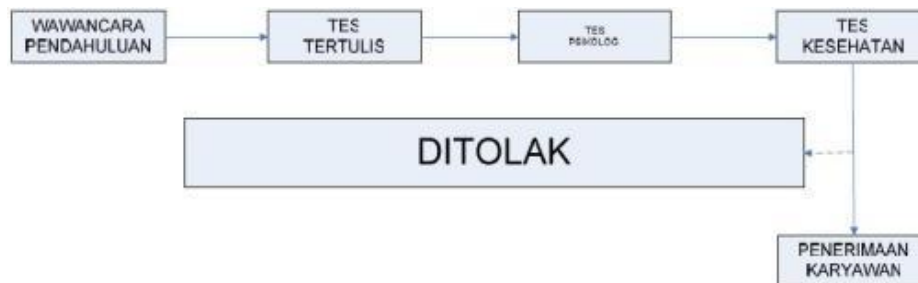
1. *Succesive-hurdles*, sistem *selection* yang dilaksanakan berdasarkan urutan *testing*, yakni jika kandidat tidak lulus pada suatu tahap tertentu, maka kandidat tidak dapat melanjutkan *recruitment process* dan dianggap gugur.



Sumber: Sikula, 2011

Gambar 2.4 Pendekatan Selection, Succesive-Hardless

2. *Compensatory-approach*, sistem *selection* yang dilakukan dengan cara kandidat mengikuti seluruh *testing*, lalu dihitung nilai rata - rata seluruh tes yang dilakukan, apakah mencapai standar atau tidak. Kandidat yang mencapai nilai standar dinyatakan lulus, sebaliknya dinyatakan gugur apabila tidak mencapai nilai yang telah ditentukan.



Sumber: Sikula, 2011

Gambar 2.5 Pendekatan Selection, Compensatory-Approach

2.3.15 Employer Branding

Pengertian *employer branding* menurut Miles (2005), merupakan proses di mana karyawan menginternalisasi citra perusahaan yang diinginkan dan termotivasi untuk memproyeksikan citra tersebut kepada konstituen organisasi lainnya. Menurut Sivertzen (2013), *employer branding* sudah berkembang tidak hanya sebagai *organizational identity*, tetapi juga sebagai *corporate reputation*, *corporate communication*, *organizational image*, *culture* dan *corporate branding*.

Employer branding juga diartikan sebagai cara yang dilakukan perusahaan dengan menggabungkan *branding techniques* dengan *human resources practices* dan sudah banyak perusahaan yang mengaplikasikannya ke dalam perusahaan (Barrow, 2005). *Employer branding* menurut Arasanmi & Krishna (2019) diartikan sebagai salah satu usaha yang dilakukan perusahaan dalam bentuk promosi dengan berbagai cara yang ada, untuk menarik *jobseekers* untuk melamar kerja di perusahaan.

Dari pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa *employer branding* merupakan cara yang dilakukan untuk membuat perusahaan menjadi lebih baik dimata karyawan dan juga meningkatkan minat kandidat untuk bekerja di perusahaan.

2.3.16 Cara Membangun *Employer Branding*

Hal di bawah ini merupakan cara – cara yang dilakukan perusahaan untuk membangun *employer branding* menurut Urban Hire (2019), yaitu:

1. Lakukan identifikasi

Jika takut kehilangan seorang karyawan terbaik di perusahaan, bisa memulainya dengan langkah sederhana dengan mengidentifikasi setiap karyawan. Dalam hal ini, bisa membuat sebuah grup dan tanya kepada mereka tentang hal-hal yang membuat mereka merasa bahagia ketika bekerja di sebuah perusahaan sebelumnya atau perusahaan saat ini. Bisa juga menanyakan hal - hal yang tidak mereka sukai dalam organisasi. Ini termasuk identifikasi dalam ranah lingkungan perusahaan, selain itu, bisa melakukan observasi diluar lingkungan kerja agar bisa mendapatkan calon pekerja baru yang berkualitas dengan memahami hal-hal yang mereka inginkan.

2. Membangun sebuah rencana strategis

Seberapa bernilaikah perusahaan di mata karyawan dan orang lain? tidak akan pernah tahu bahwa ternyata banyak orang yang tidak suka dengan perusahaan tersebut. Citra ini harus dihapuskan dan diubah agar mereka bisa lebih loyal terhadap perusahaan. Jika nilai ini tidak diterapkan, hal ini tentunya dapat mempengaruhi pelamar kerja baru sehingga mereka tidak berminat bekerja di perusahaan karena di mata mereka citra perusahaan sudah tidak bagus. Hal ini juga dapat dipengaruhi dari masalah internal yang dialami oleh karyawan

hingga mereka pun tidak senang bekerja diperusahaan. Jadi, mereka tidak dapat merekomendasikan calon pekerja baru untuk bekerja di perusahaan.








3. Membangun komunikasi yang baik

Dengan menggunakan beragam teknologi masa kini, dapat membuat perusahaan terkenal di mata dunia. Komunikasi internal dan eksternal sangatlah penting. Komunikasi eksternal meliputi perbaikan *website* perusahaan, membuat profil perusahaan di jaringan sosial media seperti facebook, twitter, dan LinkedIn, serta iklan secara *online*. Sementara itu, komunikasi internal bisa dilakukan dengan membuat sebuah majalah perusahaan, pertemuan mingguan, komunikasi melalui email, serta diskusi empat mata. Ketika dapat membangun komunikasi yang baik dengan menggunakan beberapa *platform* tersebut, kandidat Anda akan merasa senang karena mereka diperdulikan.

4. Pengukuran dan analisa

Yang terakhir, harus mencari tahu apakah *employer branding* yang telah dibangun berhasil atau tidak. Ada beberapa hal yang mungkin bisa dilakukan dalam langkah ini diantaranya adalah mengukur tingkat retensi karyawan, program referral karyawan, produktivitas perusahaan, survei kepuasan karyawan, dan sebagainya. Dalam proses survei kepuasan karyawan, bisa bertanya secara langsung kepada setiap karyawan yang bekerja apakah mereka merasa puas dengan fasilitas baru yang telah diberikan atau bisa juga menerima saran dan masukan dari mereka bagaimana cara meningkatkan kepuasan karyawan sehingga tidak mempengaruhi proses *recruitment* karyawan baru nantinya. Inti dari *employer branding* adalah membuat semua pihak merasa senang dengan apa yang telah perusahaan berikan atau tawarkan.

2.3.17 7 Value Propositions dalam Employer Branding

SEVEN EMPLOYER BRANDING VALUE PROPOSITIONS						
SOCIAL VALUE	INTEREST VALUE	APPLICATION VALUE	DEVELOPMENT VALUE	ECONOMIC VALUE	MANAGEMENT VALUE	WORK/LIFE BALANCE
						
Is this a fun place to work with talented people and a great organizational culture?	Is this an interesting place to work, with challenging but achievable goals?	Is the work meaningful and does it invite the application of knowledge and skills?	Are there opportunities for employees to grow and advance professionally?	Is work rewarded appropriately through salaries, benefits and perks?	Are managers good, honest leaders who inspire, trust, protect, enable and respect employees?	Are work arrangements flexible enough to achieve success on and off the job?

Sumber: Ambler & Barrow (1996), Berthon (2005)

Gambar 2.6 7 Value Propositions dalam Employer Branding

Employer Value Propositions (EVP) merupakan janji yang diberikan kepada perusahaan untuk karyawan atau pihak eksternal perusahaan tentang apa yang bisa didapatkan dengan bekerja sama dengan perusahaan tersebut. Contohnya, karyawan bisa mendapat keuntungan apa dari perusahaan tidak hanya dari sisi finansial tapi non finansial juga. Tidak berfokus pada gaji tetapi pada pengembangan – pengembangan diri untuk meningkatkan kompetensi karyawan dalam bekerja. Dalam hal ini, terdapat 7 *value propositions* yang bisa diberikan dalam *employer branding* menurut Ambler & Barrow (1996) dan juga pengembangan dari Berthon (2005), diantaranya yaitu:

1. *Social value*: Kandidat yang melamar kerja akan memiliki persepsi bahwa lingkungan atau rekan kerja merupakan tim yang berkualitas serta mempunyai atmosfir yang baik.
2. *Interest value*: Dengan adanya *brand* yang baik, maka kandidat akan memiliki rasa keinginan tinggi untuk melamar dan bekerja di perusahaan
3. *Applicant value*: Ketertarikan dapat diperoleh bagi para kandidat yang ingin belajar dan mencari pengalaman, serta harapan kedepannya kandidat yang diterima bisa mengajarkan kepada orang lain apa yang telah ia peroleh di perusahaan
4. *Development value*: Perusahaan yang dikenal memiliki reputasi dan *brand* yang baik akan diakui hasil kerja serta kesempatan dan pengalaman dalam berkarir

5. *Economic value*: Tidak hanya *brand*, perusahaan dapat dipandang sebagai tempat bekerja yang mampu mendorong ekonomi karyawan seperti gaji, bonus, dan lain sebagainya
6. *Management value*: Karyawan di perusahaan akan terus bekerja karena komitmen yang besar terhadap perusahaan
7. *Work / life balance*: Karyawan bisa mendapat keseimbangan antara bekerja di perusahaan dan tidak mengabaikan semua aspek di luar pekerjaan seperti sosialisasi, keluarga dan lain – lain

2.7.18 Cara Meningkatkan *Employer Branding*

Menurut Murphy (2016), ada 7 cara yang dapat dilakukan perusahaan untuk meningkatkan *employer branding*, yaitu:

1. *Increase social media presence*
57% *job seekers* akan mencari pekerjaan dan mencari ilmu menggunakan *social media*, maka dari itu perusahaan harus melakukan promosi yang lebih banyak supaya para *job seekers* bisa tertarik dan bergabung dengan perusahaan. *Social media* yang digunakan perusahaan sekarang ini yaitu: instagram, linkedin, facebook dan twitter. Perusahaan juga harus mencari target pasar yang tepat, supaya kualifikasi dan kebutuhan perusahaan bisa sesuai
2. *Promote collaboration between HR and marketing teams*
Tim HR juga bisa bekerja sama dengan tim dari marketing untuk membuat *advertising* yang menarik di *social media*, bisa terkait dengan *brand* atau pengetahuan lain tentang perusahaan itu sendiri
3. *Consider talent acquisition professionals' individual brands*
Recruiters menjadi salah satu bentuk *first impression* yang bisa dilihat oleh kandidat untuk melamar di perusahaan. *Recruiters* juga dilihat bagaimana mereka membalas pesan dari kandidat, melakukan proses *selection*, dan lain – lain. Apabila *recruiters* merupakan orang yang tanggap terhadap kandidat, maka hal tersebut bisa membentuk persepsi kandidat bahwa perusahaan yang mereka pilih adalah tempat yang paling baik untuk mereka bekerja
4. *Develop employee referral programs*

Employee referral programs dilakukan untuk mencari kandidat yang sesuai dari internal perusahaan dan direkomendasikan ke pihak luar. Di sini, *worth of mouth* menjadi sumber informasi yang penting untuk karyawan.

5. *Improve candidate experience*

Komunikasi antara *recruiters* dan kandidat harus terus berjalan. Apabila kandidat ingin mengetahui sesuatu terkait perusahaan, kandidat bisa langsung bertanya kepada *recruiters* melalui email atau nomor yang bisa dihubungi, sehingga kandidat tidak merasa terlupakan

6. *Provide video interview options*

Perusahaan harus menyediakan *video conference* bagi kandidat di daerah yang terpilih untuk melakukan *interview*, hal ini memudahkan kandidat untuk bisa tetap mengikuti seluruh rangkaian proses *selection*

7. *Invest in technology*

Perusahaan harus menyediakan sebuah *platform* yang memudahkan kandidat untuk melakukan *submit resumes*. Ada *platform* yang bisa diakses oleh kandidat dan *recruiters* sehingga proses *selection* menjadi lebih mudah

8. *Support employer brand strategy at executive level*

CEO harus melakukan *support* sepenuhnya terhadap *employer branding* di perusahaan, sehingga setiap prosesnya bisa berjalan dengan lancar